

**Témoignage client SAP
Services Publics
Défense**



Thierry Bardonnaut

Rattachée au ministère de La Défense, la DTM (Direction des Travaux Maritimes) assure, avec 1300 agents et un budget annuel de 300 millions d'euros environ, la gestion des infrastructures de la marine nationale. Elle a choisi dès 2000 les solutions de SAP pour sa gestion financière puis ses analyses budgétaires. A la veille de l'application de la nouvelle loi de finance, son projet, qui démontre la bonne adéquation de SAP aux particularités du secteur public, la possibilité d'une mise en œuvre dans des budgets serrés et des gains de productivité tangibles, est un intéressant cas de figure.



LA DTM DU MINISTÈRE DE LA DÉFENSE SUIT ET ANALYSE SES BUDGETS AVEC SAP

« Nous avons décidé de refondre notre système de gestion financière, au profit d'un progiciel, conformément aux nouvelles directives officielles de l'Etat, dès fin 1999 », explique Thierry Bardonnaut, Ingénieur Chargé des Systèmes d'Information de la DTM. « En effet, notre ancien système de comptabilité publique, un développement spécifique vieux de 20 ans, nécessitait de complexes aménagements pour passer à l'euro alors que sa technologie était dépassée ». Certes, l'Etat envisageait déjà à l'époque son vaste projet Accord concernant le déploiement au sein de tous les ministères d'une solution commune de suivi et de contrôle des dépenses de l'Etat et des recettes hors impôts et domaines, qui accélère les flux et favorise la dématérialisation de certains traitements (e-administration). Mais impossible pour la DTM d'attendre !

Son projet de refonte (projet AB&C) approuvé par les différentes autorités de validation de l'état, la direction centrale de la DTM se voit allouer un budget global d'environ 500.000 euros. En mai 2000, elle lance un appel d'offre public sur performances et obtient trois réponses, équivalentes en prix, dont celle de SAP. « Pour les départager, nous avons demandé aux deux concurrents retenus en " short-list ", pour la modernité de leur solution, de nous présenter une maquette », se souvient Thierry Bardonnaut. « Seul SAP a dépassé le stade de la présentation sur transparents pour nous montrer une maquette répondant dans les grandes lignes à nos besoins. A savoir, la gestion financière et budgétaire orientée ordonnateurs secondaires (ceux qui dans l'administration dépensent les budgets alloués par les ordonnateurs principaux) pour les différents métiers que nous exerçons dans le cadre de notre mission : Administrateur de patrimoine, syndic, service technique pour les arsenaux, architecte sur les projets neufs...

En septembre 2000, la DTM signe avec SAP et ses deux partenaires engagés dans l'appel d'offre, ACA (Artaud, Courtheoux et Associés) pour la mise en oeuvre et Bull pour les serveurs, une notification de marché, en deux tranches : une première tranche ferme, d'octobre 2000 à juillet 2001, pour le paramétrage de la solution, suivie d'une seconde tranche conditionnelle d'octobre à décembre 2001, pour le déploiement de la solution dans les ports. La DTM compte à l'époque, outre une direction centrale à Paris, quatre directions locales dans les grands ports français, Brest, Toulon, Cherbourg et Lorient (aujourd'hui rattaché à Brest) et des implantations outre-mer et à l'étranger. « Nous avons une enveloppe budgétaire limitée et ce marché en deux tranches nous permettait de mieux la contrôler. En effet, la première tranche ne nécessitait que l'achat de dix licences SAP. Au pire, si la solution présentée à son issue n'était pas satisfaisante, nous pouvions encore prendre d'autres dispositions ».

DES DÉLAIS TRÈS COURTS POUR UN PROJET AMBITIEUX

Octobre 2000, la mise en oeuvre des modules FI (Gestion financière), CO (Contrôle de gestion) et FM (Gestion des opérations) de la solution SAP R/3 IS PS dédiée au secteur public démarre. Sont mobilisés : Deux consultants de ACA à temps plein, un consultant de SAP à temps partiel et, en interne, un chef de projet (le DSI de l'époque), son adjoint fonctionnel (Thierry Bardonnaut) et dix représentants des ports, aux rôles de "key users".

Premier contretemps : l'équipe projet découvre que le cahier des charges, rédigé uniquement sur la base des textes officiels de la comptabilité publique, mais sans implication des utilisateurs, omet de nombreuses procédures particulières. Les "key-users" complètent le cahier des charges et le projet reprend. « Avec une certaine angoisse toutefois », précise Thierry Bardonnaut. « Nous devions passer à l'euro un an plus tard, avec à la clé, outre le paramétrage des différents modules, le portage de

nos 3 giga octets de données, la formation d'une centaine d'utilisateurs (effectuée par les "key-users"), les tests et la mise en production ».

UN TRANSFERT DE DONNÉES TRÈS COMPLEXE

Juillet 2001, la solution paramétrée satisfait 100% du cahier des charges d'origine (hors ajouts des "key-users") ce qui répond à 80% des besoins sur le terrain. Son déploiement commence, puis

la préparation de sa mise en production, avec un transfert très complexe de données. Si complexe qu'il sera impossible à la DTM de passer en production au 15 février 2002, date à laquelle doit repartir sa comptabilité. Cette dernière a été arrêtée à la demande de l'état et à l'instar de toutes les comptabilités publiques, du 15 décembre 2001 au

15 février 2002, temps nécessaire pour régler la bascule à l'euro. « La dépense de l'Etat repose sur une chaîne de très nombreux intervenants, si bien que tout changement de système, au profit de SAP ou de n'importe quelle autre solution, nécessite de vider de nombreux tuyaux de données, pour en remplir de nouveaux. Nous avons d'un côté cinq à six ans d'historique (soit 6 000 fiches fournisseurs et 4 000 opérations pouvant se décliner chacune en 500 à 1000 enregistrements) stockés dans des bases Universe à déverser dans une base de données Oracle relationnelle, avec une structuration des données totalement différente. Et avec 20% des données à interpréter au cas par cas et à agréger, impossible à traiter avec une "moulinette" automatique ». Il faudra donc attendre avril 2002 pour régler ce problème, sans comptabilité, au grand dam des fournisseurs aux factures en attente et au grand désarroi des utilisateurs dont la pile des opérations à saisir croît à vue d'œil.

Le système de gestion financière retrouve un régime normal en juillet 2002 et la DTM observe déjà des gains de productivité concrets, alors que les utilisateurs découvrent encore le produit. Le nombre de mandats traités tous les mois est notamment deux fois supérieur à l'ancien. De quoi absorber deux fois plus vite le retard accumulé. Durant cette première année de

« Notre projet AB&C démontre que SAP supporte plutôt bien en standard les spécificités de l'administration, que sa mise en oeuvre tient dans une enveloppe budgétaire stricte et qu'on peut en attendre des gains de productivité ».

Thierry Bardonnaut, Ingénieur Chargé des Systèmes d'Information de la DTM.

production, ces mêmes utilisateurs expriment de plus en plus un besoin de reporting, auquel SAP R/3 ne leur répond pas en standard. « Soucieux de ne pas nous éloigner des standards de notre ERP par des développements spécifiques, nous avons décidé d'acquiescer en complément la solution décisionnelle SAP BW ». Un budget de 150 000 euros est accordé au projet décisionnel. En trois semaines, deux personnes de la DTM et deux consultants de SAP Consulting paramètrent l'entrepôt de données, afin de proposer aux comptables et aux fonctionnels engagés sur des projets des états et des tableaux de bord de suivi de leurs activités respectives. La solution est opérationnelle dès janvier 2003.

« La combinaison de SAP R/3 et SAP BW nous a permis de développer des services peu coûteux à déployer et à très forte valeur ajoutée, inimaginables auparavant ».

Thierry Bardonnaut, Ingénieur Chargé des Systèmes d'Information de la DTM.

DES CENTRES OPÉRATIONNELS PLUS AUTONOMES DANS LEUR GESTION BUDGÉTAIRE

Seule ombre au tableau : une anomalie nécessitant un patch correctif met en évidence un oubli grave : « Nous arrivions à la fin de la garantie d'un an comprise dans le contrat d'acquisition de SAP R/3 et nous avons totalement occulté les aspects maintenance pour la suite. Sans doute étions-nous tous trop occupés, en interne, mais aussi du côté d'ACA et de SAP, par les aspects fonctionnels ! » justifie Thierry Bardonnaut. Ce qui dans une simple entreprise aurait pu se régler rapidement, grâce à la solution de télémaintenance de SAP, se complique pour la DTM du fait du haut degré de sécurité de ses réseaux Défense. Laissés de côté durant toute la mise en œuvre, les informaticiens, encadrés par Thierry Bardonnaut depuis septembre 2002, sont soudain mis à contribution : « Doués et dotés de bonnes compétences hardware et bases de données, il leur a suffi d'une courte formation technique chez SAP pour s'immerger dans le produit et mettre en place, en quelques semaines, une solution de télémaintenance avec les techniciens de SAP à Walldorf, conforme à toutes les règles de sécurité de la DTM ».

Le projet se poursuit plus sereinement : d'avril 2002 à avril 2003, le paramétrage est enrichi afin de répondre aux 20% des besoins fonctionnels restant et à l'automne 2003, le bilan est plutôt positif. Les budgets ont été respectés et, malgré les nombreuses difficultés rencontrées, le projet AB&C a déjà permis de soutenir la rationalisation des flux financiers de la DTM. AB&C a été en effet l'occasion de mieux répartir les tâches entre les services comptables centraux et les centres opérationnels : ces derniers, plus autonomes, assurent désormais le traitement des dossiers budgétaires. « Comme ils sont sur le terrain, ils disposent plus rapidement des informations de base nécessaires et cette décentralisation réduit le nombre d'acteurs dans le processus. Nous n'avons pas d'indicateurs de mesure exacte, mais le gain en temps sur le traitement des dossiers globaux est estimé entre 20 et 30%. Certes, c'est avant tout un bénéfice résultant d'un choix stratégique, mais la solution de SAP offrait toutes les capacités pour l'entériner ».

« Porteur de processus rapides à implémenter, la solution de SAP a totalement changé notre schéma directeur : au-delà de la logique de retour sur investissement nous entrons dans une logique de capitalisation sur le produit ».

Thierry Bardonnaut, Ingénieur Chargé des Systèmes d'Information de la DTM.

DES PROCESSUS COMPTABLES DEUX FOIS PLUS RAPIDES

La solution de SAP permet aussi de multiplier par deux le nombre de mandats traités mensuellement. Idem pour la courbe de paiement. Les comptables apprécient tout particulièrement la simplicité d'utilisation, l'ergonomie et la rapidité de leur nouvelle solution, même si les petites particularités de leurs procédures n'ont été prises en compte que sur le tard. « Du fait de cette convivialité de SAP R/3, les nouveaux comptables affectés à notre service sont opérationnels en moins d'une semaine, quand il leur fallait un bon mois pour se former à notre ancienne application spécifique ».

La solution comptable combinée à SAP BW a en outre permis de mettre rapidement en place de nouveaux services, peu coûteux à

déployer, inimaginables auparavant. Ainsi, la mise en ligne sur un Intranet des données financières qui offre à la direction centrale, un accès en temps réel, depuis leur poste de travail et via un simple navigateur, à des états synthétiques concernant les chiffres de la DTM et de ses différents sites. « C'est un service particulièrement critique. En effet, pour récolter ces mêmes informations, la direction centrale devait, avant SAP, envoyer dans les ports des tableaux papiers ou sous Excel à remplir pour le suivi des budgets prévisionnels en paiement. Les deux plus gros ports réalisant chacun plus d'un millier d'opérations, la direction centrale avait un énorme travail de ressaisie et de contrôle de cohérence, avec de nécessaires allers-retours. Aujourd'hui, les données sont automatiquement agrégées et mises en ligne ». Ce même service permet à la population non comptable, chargée des projets (ingénieurs, techniciens...) de suivre également leurs enveloppes budgétaires, sans déranger en permanence le comptable de leurs divisions respectives. Et comme SAP BW permet de personnaliser les états (possibilité de renommer les termes notamment), chacun bénéficie de tableaux propres à son métier. Autre service, en phase de test aujourd'hui : un service Internet pour permettre aux fournisseurs de la DTM de suivre en ligne l'état de leurs comptes.

UNE LOGIQUE DE CAPITALISATION SUR SAP QUI OUVRE DE NOMBREUSES PERSPECTIVES

Outre ses services web, la DTM a aussi paramétré de façon expérimentale, avec l'assistance d'ACA et en 5 jours seulement, le module de GMAO (Maintenance Assistée par Ordinateur) de SAP R/3. La maquette obtenue est déjà très proche de la solution de maintenance industrielle que la DTM souhaite déployer en 2004 sur ses ports. Amenée depuis peu à gérer aussi des sites nucléaires, la DTM envisage également, dans un souci de traçabilité et d'assurance qualité, de mettre en place, courant 2004 également, une solution de GEIDE sous SAP pour toute la documentation nucléaire.

ARCHITECTURE TECHNIQUE

Solution :	SAP R/3 incluant la solution Secteur Public, complétée par SAP BW
Modules :	FI (Gestion financière), FM (Comptabilité budgétaire), CO (Contrôle de gestion), MM (Achats), PS (Gestion de projet), BW (Décisionnel) PM (Gestion de la maintenance) à titre expérimental.
Nombre d'utilisateurs :	Une centaine (80% de comptables, 20% d'opérationnels)
Serveurs :	3 Serveurs Bull et 2 serveurs IBM pour SAP BW
Bases de données :	Oracle 8

« Nous avons besoin à l'origine d'une solution de gestion comptable ; finalement nous avons acquis un ERP et ce choix a complètement changé notre schéma directeur informatique », conclut Thierry Bardonnaut. « En effet, la richesse fonctionnelle du produit nous ouvre de nombreuses perspectives : aussi, dès qu'un nouveau besoin émerge, nous pensons SAP. Nous valorisons ainsi l'existant et nous dépassons la logique de retour sur investissement basée sur des indicateurs (que nous avons toutefois mis en place, notamment les taux de traitement), pour capitaliser sur la solution SAP et nos compétences acquises. Et parce que SAP R/3 est porteur de processus, il facilite et réduit la phase d'analyse en amont de chaque projet. Et la phase de développement aussi ».

Contact : Jean-Marie Kherri
jean-marie.kherri@sap.com - tél : 01 55 30 25 06